

Sistema Integral de Gestión del Riesgo

Francisco Javier Valencia Duque
Profesor Asociado
Facultad de Administración
Universidad Nacional de Colombia
fjvalenciad@unal.edu.co





Algunos síntomas del problema

- Diferentes requerimientos de riesgo, con diferentes perspectivas.
- El riesgo como una obligación para dar cumplimiento a los diferentes *stakeholders*.
- Desarticulación del riesgo y el control al proceso de aseguramiento organizacional.
- No existe cierre del ciclo de gestión del riesgo (con planes de mejoramiento).
- Inexistencia de registros de riesgos materializados.
- Riesgos redundantes.
- Múltiples controles sin cumplir su función de mitigación del riesgo.
- Sin un enfoque sistémico para evaluar la eficacia, eficiencia y efectividad de los controles.
- Desconocimiento del nivel de vulnerabilidad a pesar de la gran cantidad de riesgos.
- Riesgo concebido como una carga y no como una herramienta de gestión.
- Falta de integralidad en la gestión del riesgo por parte de las diferentes sedes.
- Mezcla de riesgos estratégicos, con riesgos operacionales y riesgos de proyectos.
- Temor a reconocer que estamos expuestos a riesgos (frente a los órganos de control).



Ruta de acción



Ley 1474 de 2011



ARTÍCULO 73. PLAN ANTICORRUPCIÓN Y DE ATENCIÓN AL CIUDADANO.

Cada entidad del orden nacional, departamental y municipal deberá elaborar anualmente una estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano. Dicha estrategia contemplará, entre otras cosas, el mapa de riesgos de corrupción en la respectiva entidad, las medidas concretas para mitigar esos riesgos, las estrategias antitrámites y los mecanismos para mejorar la atención al ciudadano.

El Programa Presidencial de Modernización, Eficiencia, Transparencia y Lucha contra la Corrupción señalará una metodología para diseñar y hacerle seguimiento a la señalada estrategia.

PARÁGRAFO. *En aquellas entidades donde se tenga implementado un sistema integral de administración de riesgos, se podrá validar la metodología de este sistema con la definida por el Programa Presidencial de Modernización, Eficiencia, Transparencia y Lucha contra la Corrupción.*



1. Análisis de la realidad organizacional



Existe una línea base importante para ajustar el marco de gestión de riesgos de la Universidad, como herramienta para gestionar la incertidumbre en el cumplimiento de los objetivos de los diferentes niveles



Gestión del Riesgo 2016 - 2018

Política

La Universidad Nacional de Colombia, comprometida con la calidad de la educación superior en el país, desarrolla una metodología para la gestión del riesgo que permite identificar, valorar, controlar y monitorear de manera sistemática los riesgos que interfieren en el logro de los objetivos institucionales, estableciendo acciones y controles para la gestión de aquellos de mayor probabilidad e impacto, lo cual permite fortalecer el desempeño de los procesos y la transparencia en la gestión Institucional. [1]

Plan estratégico 2016 - 2018

Disminuir en al menos un 10 % el número de riesgos valorados como significativos relacionados con los objetivos de los procesos y los objetivos institucionales. [2]



Operacionalización de la Gestión del Riesgo



- **U-PR-15.001.008** – Procedimiento de Administración de riesgos.
- **U-GU-15.001.003** – Guía básica para la administración y evaluación de la gestión del riesgo.



- **Softexpert** – Módulo de riesgos.
- **U-IN-15.001.002** Instructivo del uso del módulo de riesgos de Softexpert.



Estadísticas de la Gestión del Riesgo

sigga

sistema integrado
de gestión académica,
administrativa y ambiental

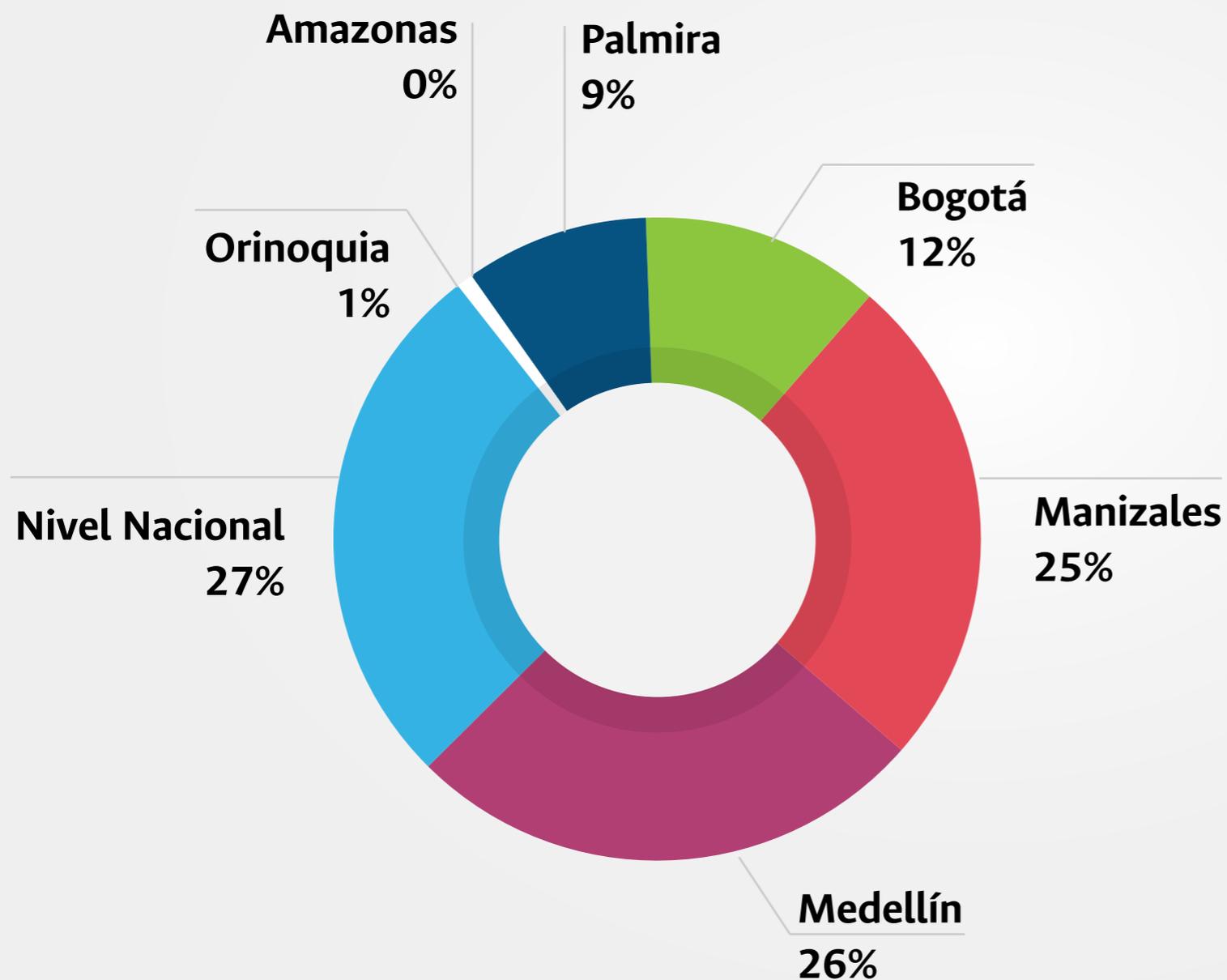
Gestión integral del Riesgo

- Procesos
- Riesgos
- Controles
- Planes de mitigación
- Estadísticas
- Mapa de riesgo



Estadísticas

RIESGOS POR SEDE



Promedio:
2 controles por cada riesgo

42 Procesos
140 Matrices de riesgo
717 Escenarios de riesgo
1603 Controles
1784 Opciones de mejora

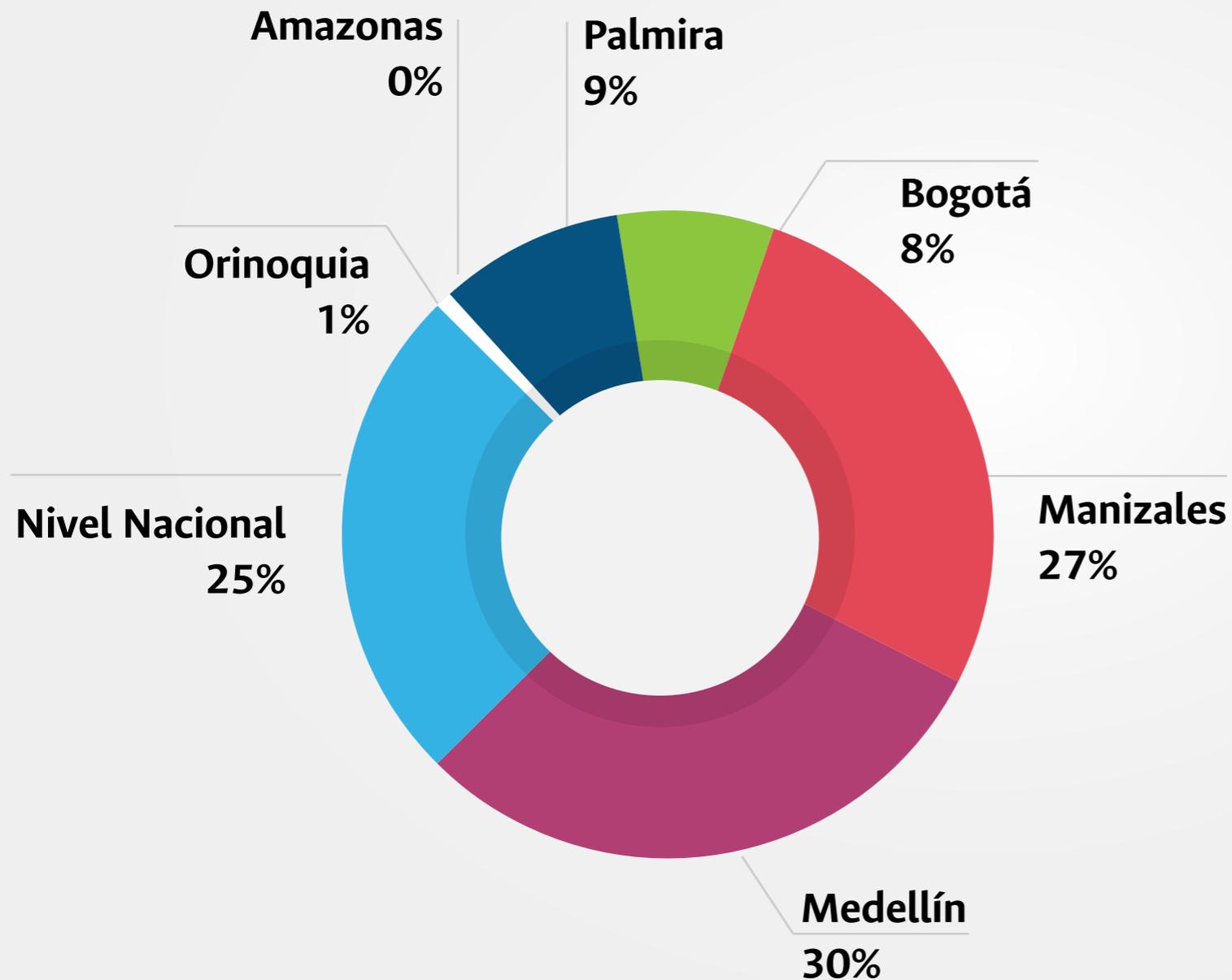
Año	n.º de matrices
2012	5
2013	14
2014	15
2015	56
2016	31
SIN	19
TOTAL	140

Estadísticas

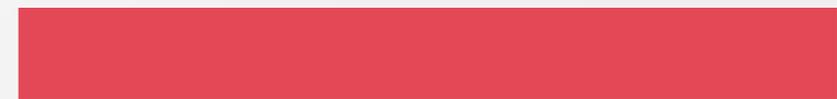
CONTROLES POR SEDE



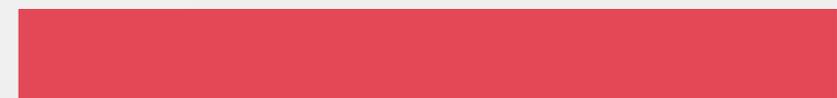
sistema integrado
de gestión académica,
administrativa y ambiental



117 Escenarios de riesgo por proceso
en promedio con una D.S. de 21



39 Controles por proceso
en promedio con una D.S. de 56

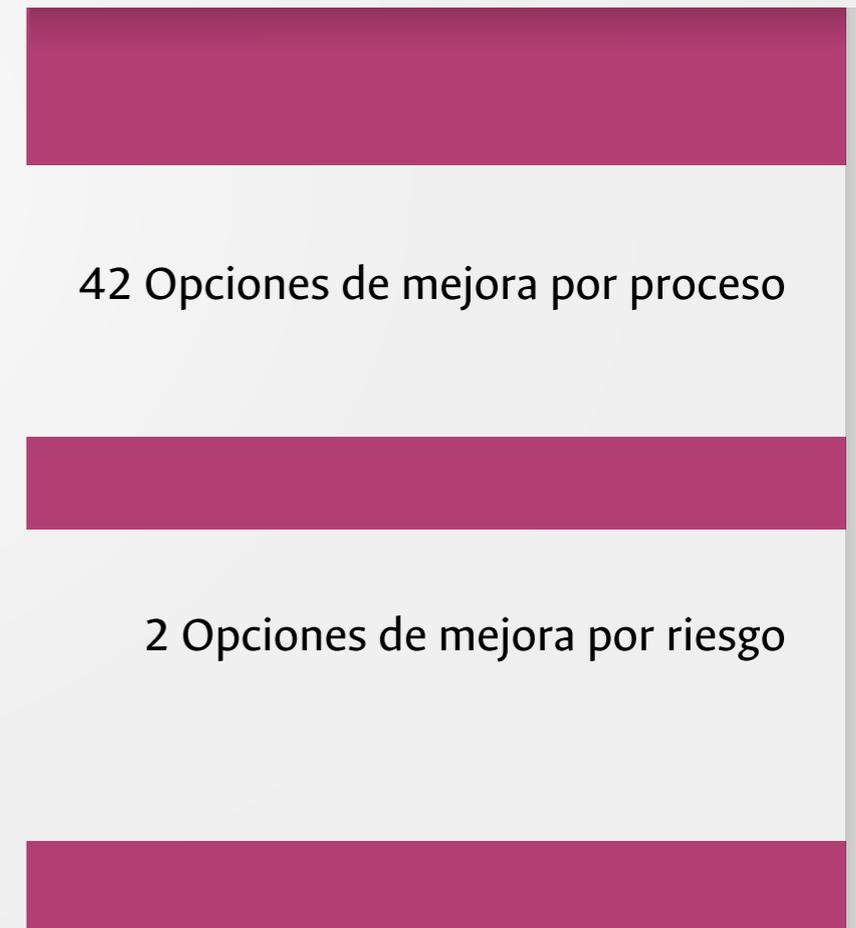
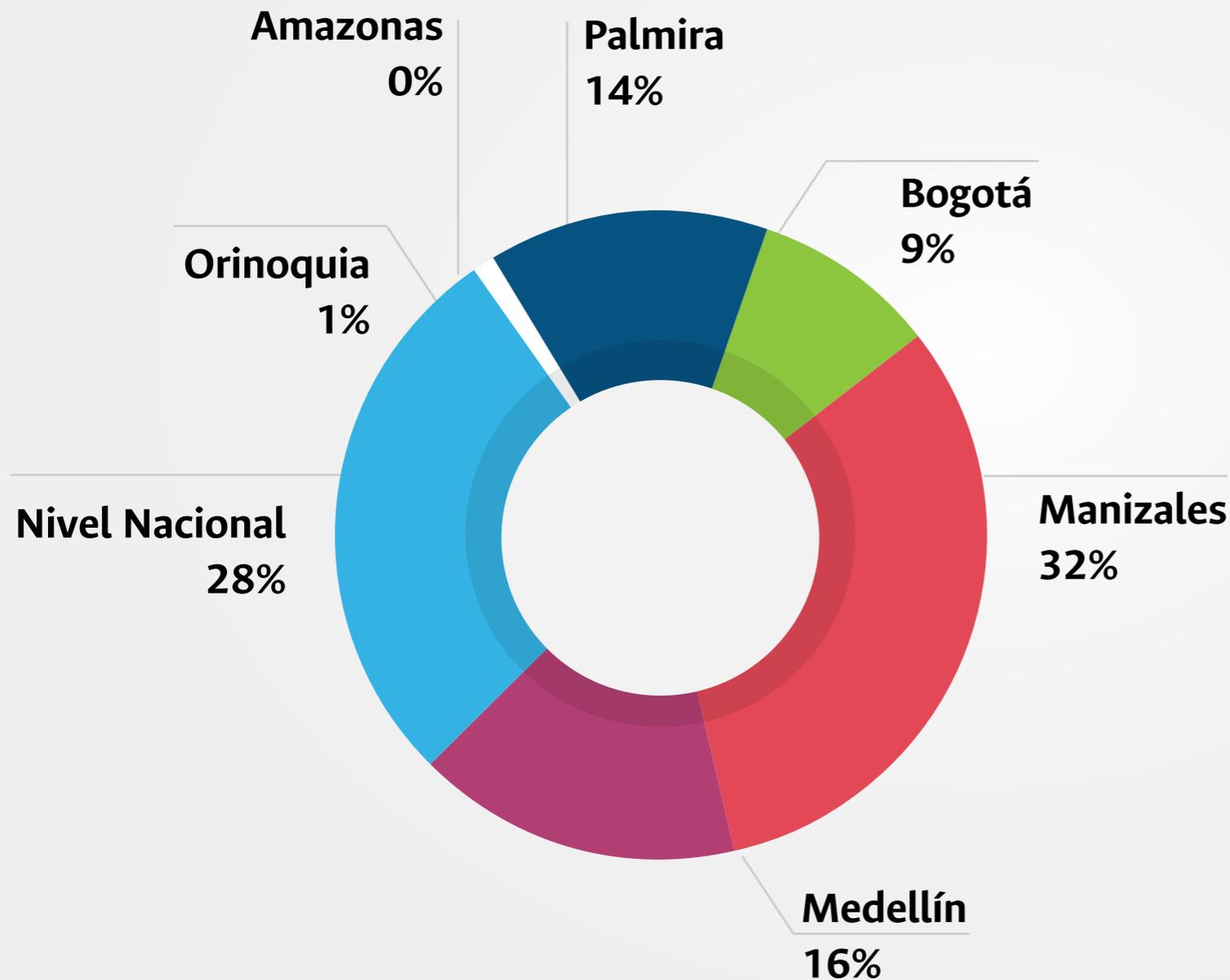


Estadísticas

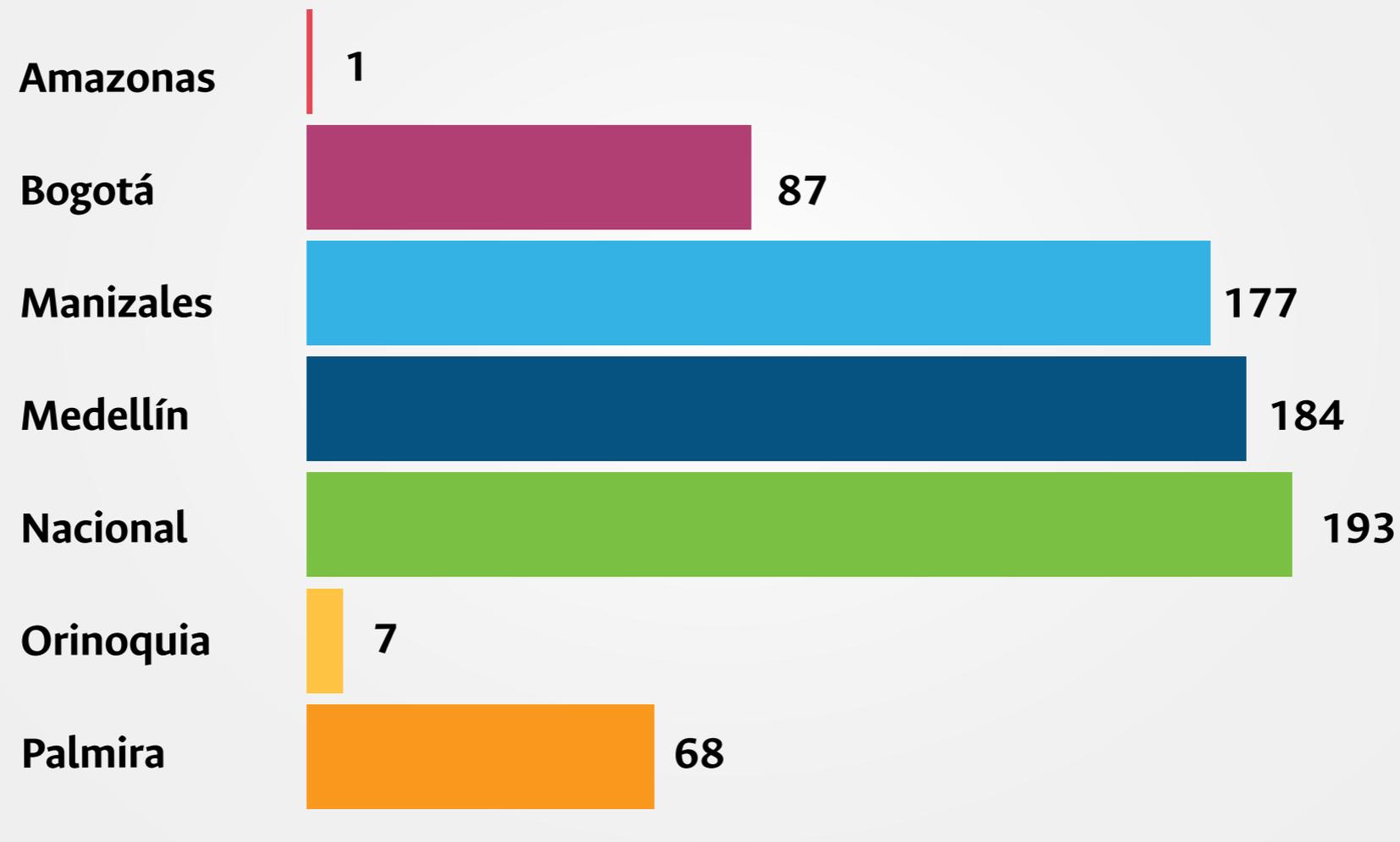
OPCIONES DE MEJORA POR RIESGO



sistema integrado
de gestión académica,
administrativa y ambiental



Reporte dinámico de riesgos por procesos



Mapa de riesgos nivel Nacional

Probabilidad	Riesgos	Menor	Insignificante	Moderado	Mayor	Catastrófico
	49					
Casi seguro	20	5		1	5	9
Improbable	15	4		2	7	2
N/A	10					
Posible	42	5		13	23	1
Probable	46	1		11	17	17
Raro	11	2		7	2	
TOTAL	193	17		34	54	29



Mapa de riesgos sede Bogotá

Probabilidad	Riesgos	Menor	Insignificante	Moderado	Mayor	Catastrófico
	13					
Casi seguro	13	2	1	3	7	
Improbable	1				1	
N/A	9					
Posible	39			7	12	
Probable	12			27	4	1
TOTAL	87	2	1	37	24	1



Mapa de riesgos sede Medellín

Probabilidad	Riesgos	Menor	Insignificante	Moderado	Mayor	Catastrófico
	11					
Casi seguro	22	7		3	9	3
Improbable	22	5	1	10	5	1
N/A	17					
Posible	66	13	1	27	14	11
Probable	30	1		15	8	6
Raro	16	2	1	6	5	2
TOTAL	184	28	3	61	41	23



Mapa de riesgos sede Manizales

Probabilidad	Riesgos	Menor	Insignificante	Moderado	Mayor	Catastrófico
	27					
Casi seguro	13	2	1	4	3	3
Improbable	24	3	7	5	6	3
Posible	41	6	5	12	13	5
Probable	17	1	1	8	5	2
Raro	55	16	12	18	5	4
TOTAL	177	28	26	47	32	17



Mapa de riesgos sede Palmira

Probabilidad	Riesgos	Menor	Insignificante	Moderado	Mayor	Catastrófico
	12					
Casi seguro	8				6	2
Improbable	4			2	1	1
N/A	7					
Posible	15	1		6	7	1
Probable	15		1	2	8	4
Raro	7	1		2	1	3
TOTAL	68	2	1	12	23	11

Mapa de riesgos sede Orinoquia

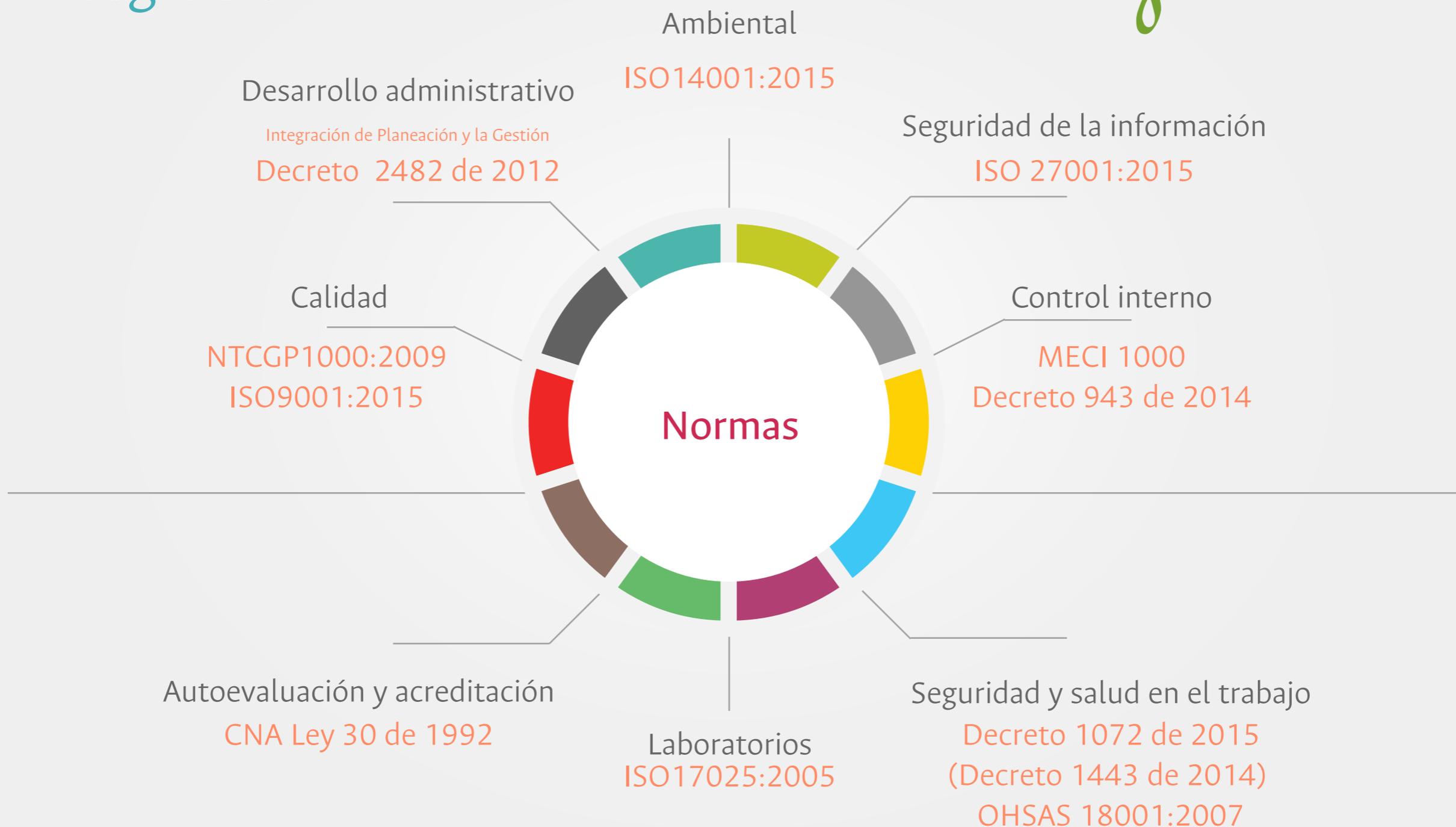
Probabilidad	Riesgos	Menor	Insignificante	Moderado	Mayor	Catastrófico
	2					
Posible	2			1	1	
Probable	2				2	
Raro	1				1	
TOTAL	7			1	4	



2. Definición de la estrategia general de actuación



Integración



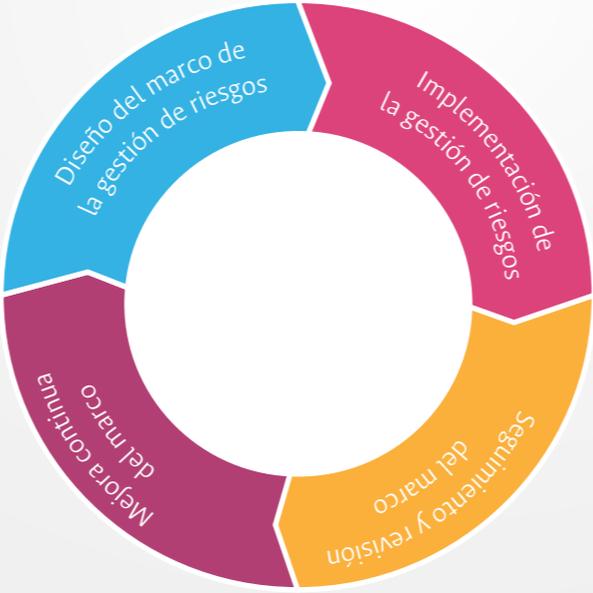
Estrategia general de actuación ISO 31000:2009

PRINCIPIOS

1. Crea valor y lo protege.
2. Está integrada en los procesos de la organización.
3. Forma parte de la toma de decisiones.
4. Trata explícitamente la incertidumbre.
5. Es sistemática, estructurada y adecuada.
6. Está basada en la mejor información disponible.
7. Está hecha a la medida.
8. Tiene en cuenta factores humanos y culturales.
9. Es transparente e inclusiva.
10. Es dinámica, iterativa, sensible al cambio.
11. Facilita la mejora continua en la organización.

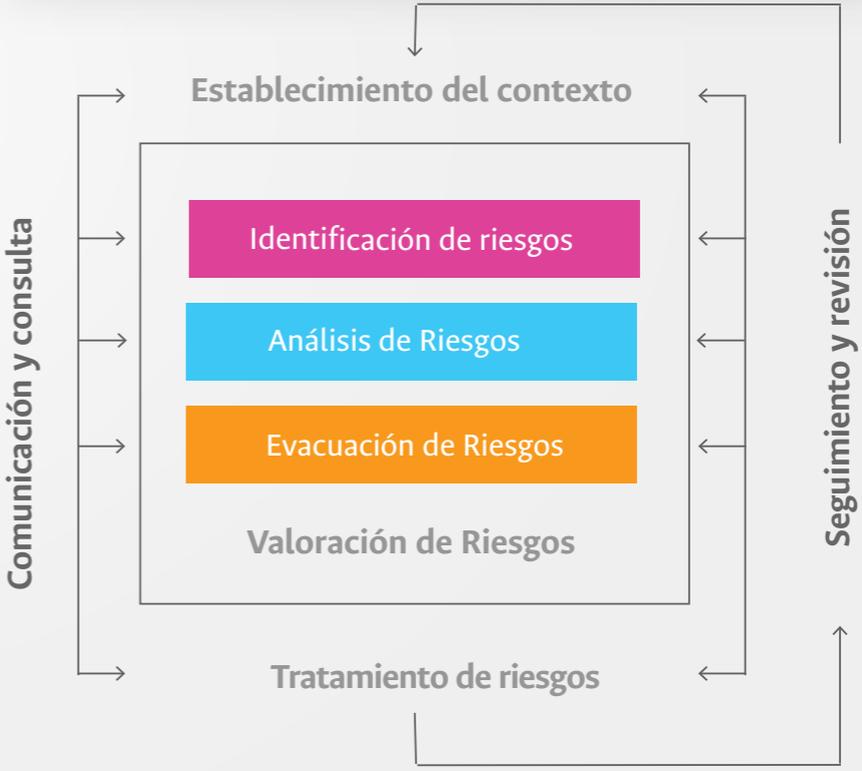
Clausula 3

COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN



Clausula 4

PROCESO



Clausula 5

¿Porqué un marco de referencia y no una metodología específica?

- Las metodologías están supeditadas al marco de referencia
- El marco de referencia es una estructura de alto nivel, sobre la cual se fundamentan las diferentes metodologías.
- Se requiere integrar las diferentes metodologías propuestas por los diferentes marcos de control, marcos de gestión y requerimientos legales, en un solo cuerpo de conocimiento.
- El marco de referencia se construye a partir del análisis de las diferentes perspectivas de gestión del riesgo e integrándolas para articular una sola visión estructural de la gestión del riesgo, sobre la cual se construyen todos los requerimientos que al respecto se tengan.



Objetivos

- Sentar las bases sobre las cuales se gestione la incertidumbre en el cumplimiento de los objetivos de la Universidad de manera sostenible en el tiempo.
- Definir estructuralmente y desde una perspectiva holística los fundamentos de la gestión de riesgos en la Universidad tan general como para abarcar las diferentes perspectivas establecidas, pero tan específico como para dar respuesta a las necesidades puntuales dentro de su cultura y su contexto.
- Blindar el sistema de gestión de riesgos frente a los requerimientos actuales y futuros de los diferentes *stakeholders* de la Universidad, a partir de estándares internacionales y la realidad de la gestión del riesgo en el mundo.





“Articular las diferentes perspectivas del riesgo de la Universidad a un estándar internacional **e integrarlo al circuito del aseguramiento universitario**, como mecanismo para facilitar su gestión y hacerlo parte integral del buen gobierno universitario.”

Propuesta estructural



Cubo de Gestión del riesgo

DIMENSIÓN
del proceso



DIMENSIÓN
organizacional

DIMENSIÓN
de requerimientos normativos
y regulatorios

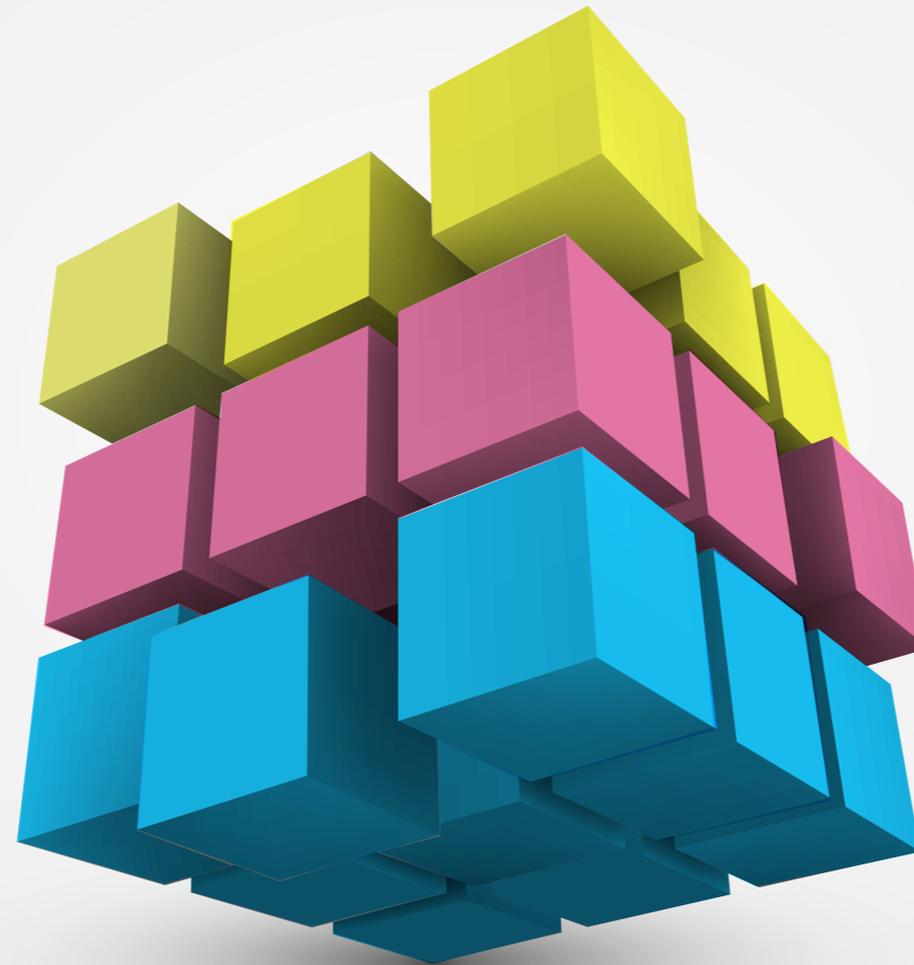


Cubo de Gestión del riesgo

- Análisis de normas
- Análisis de marco regulatorio
- Catálogos de riesgo

- Construcción de vistas de riesgos (regulatorios y operacionales)

DIMENSIÓN
de requerimientos normativos
y regulatorios

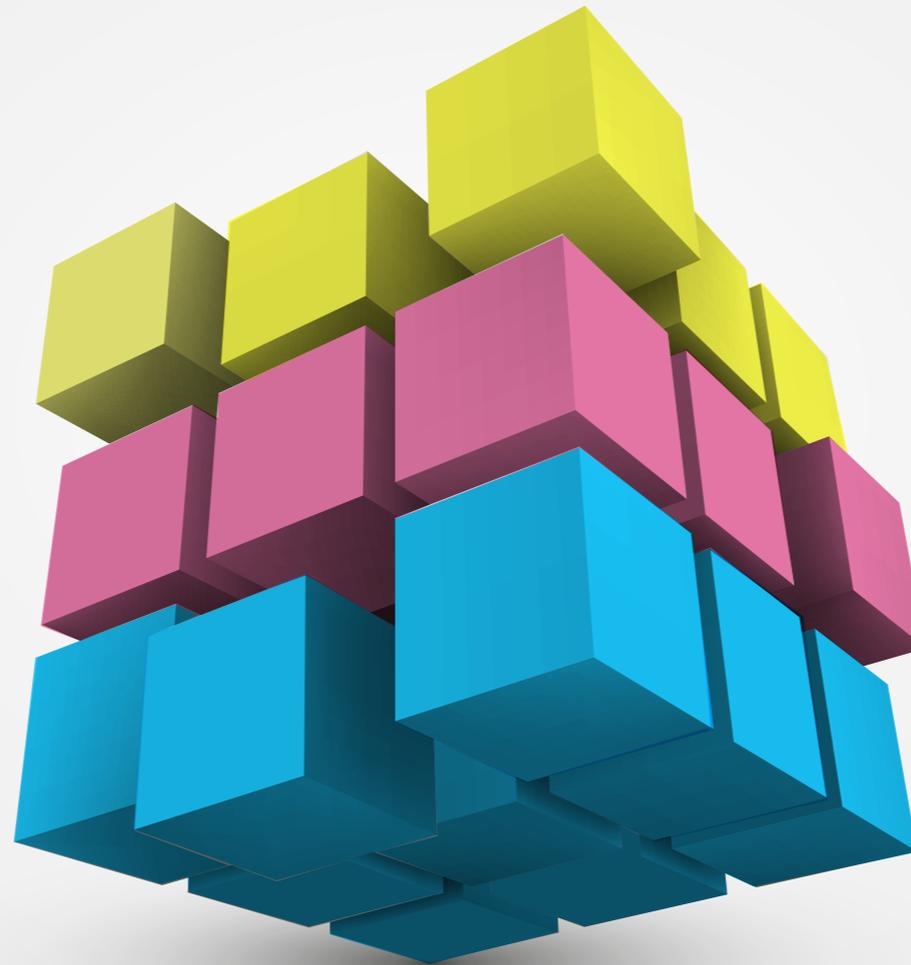


Cubo de Gestión del riesgo

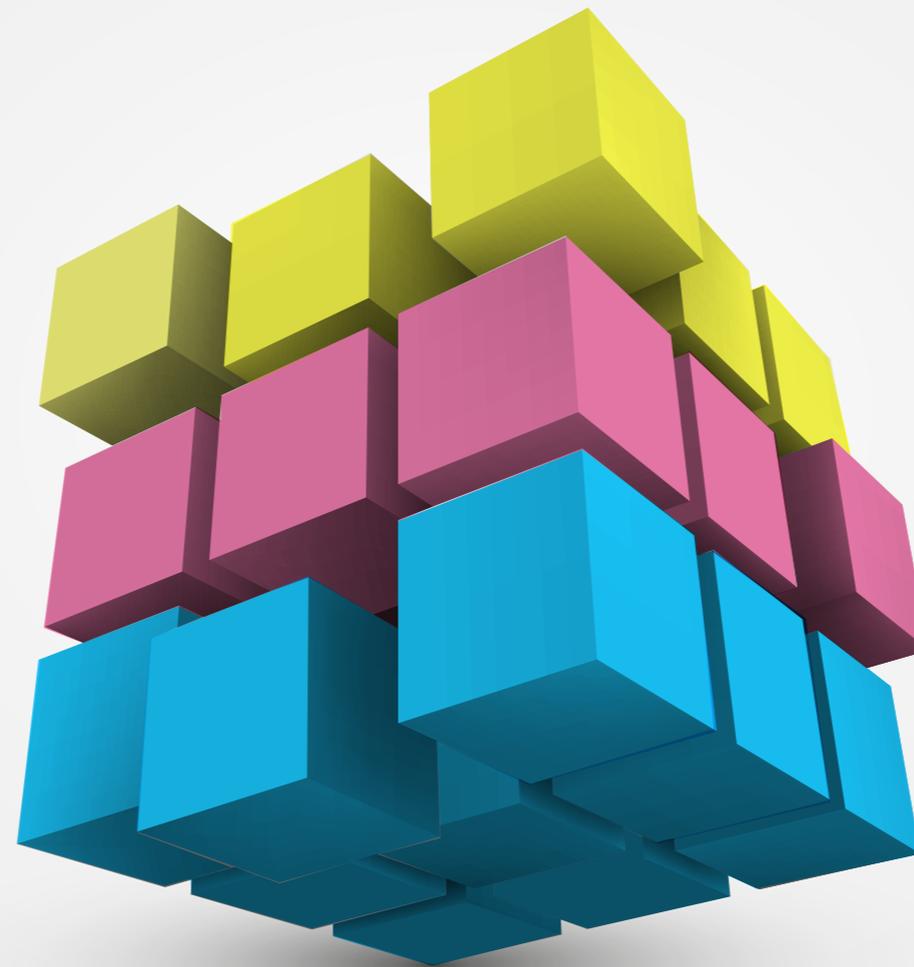
DIMENSIÓN del proceso

- Análisis e integración
de metodologías específicas

- COSO-ERM
- ISO 31000:2009



Cubo de Gestión del riesgo



DIMENSIÓN organizacional

Benchmarking

- Estratégicos
- Operacionales
- Reportes

Cumplimiento



Muchas gracias

